

**LAPORAN PENELITIAN**  
**BIDANG KEILMUAN**  
**EFEKTIFITAS STRUKTUR ORGANISASI UPBJJ UT KUPANG**



**TIM PENGUSUL**

**KETUA : JUNUS J. BELIU (junus@ut.ac.id)**

**ANGGOTA : YUSINTA N. FINA**

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**2014**

### Lembar Pengesahan

**1. Judul Penelitian**

- a. Judul Penelitian : Efektifitas Struktur Organisasi UPBJJ UT Kupang  
b. Bidang Penelitian : Keilmuan  
c. Klasifikasi Penelitian : Mula

**2. Ketua Peneliti**

- a. Nama : Junus Jeschial Beliu, S.Sos, M.Si / Fisip  
b. NIP : 19820522 200801 1 008  
c. NIDN : 0022058203  
d. Jabatan Fungsional : Tenaga Pengajar  
e. Program Studi : Administrasi Publik  
f. Nomor HP : 085239352758  
g. Email : [junus@ut.ac.id](mailto:junus@ut.ac.id)

**3. Anggota Peneliti**

- a. Nama : Yusinta Natalia Fina, S.Sos, M.Si  
b. NIP : 19831221 200801 2 001  
c. NIDN : 0021128301  
d. Jabatan Fungsional : Tenaga Pengajar

**4. Lama Penelitian**

: 1 Tahun

**5. Biaya Penelitian**

: Rp. 10.000.000

Kupang, 15 Desember 2014



Ketua Tim Peneliti

Junus J. Beliu  
NIP 19820522 200801 1 008

Menyetujui

Ketua LPPM UT

Ir. Kristanti Amba Puspoasari, M.Ed, PhD  
NIP. 19610212198603 2001

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Organisasi publik dalam perannya sebagai pelayan publik sudah seharusnya memberikan pemerataan pelayanan yang sama kepada seluruh masyarakat. Hal ini tidak lepas dari sifat pelayanannya yang berbeda dari organisasi bisnis yang hanya memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik antara lain mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang berkaitan dengan efektifitas fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri. Negara dalam hal ini berkewajiban untuk melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang telah digariskan oleh Undang-Undang Dasar 1945.

Asang (2012;4) mengatakan telah terbukti melalui berbagai kajian bahwa pada lingkungan sosial yang sederhana akan cenderung terjadi pengelolaan organisasi yang “mekanik” dalam arti pengelolaan lebih didasarkan pada pendekatan organisasi tradisional, seperti gaya manajerial yang otoriter, struktur yang bersifat hierarkhis, (*tall*) teknologi yang kurang adaptif, serta lebih berorientasi kepada tugas dibanding kepada karyawan. Sementara itu Morgan (1991, dalam Asang 2012;4) mengatakan bahwa pada lingkungan sosial yang kompleks, cenderung terjadi penyelenggaraan aktivitas organisasi yang lebih bersifat organik dalam arti prosedur lebih banyak didasarkan pada paradigma baru organisasi, seperti : gaya manajerial yang demokratis, struktur organisasi datar (*flat*) organisasi lebih digerakkan oleh visi dan misi dengan orientas manfaat jangka panjang, Selanjutnya Asang mengatakan ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja lembaga publik, seperti lembaga pendidikan memang tidak cukup hanya dideteksi dengan melalui variabel internal organisasi, tetapi juga melalui variabel eksternal, seperti aspek sosial, ekonomi, politik dan budaya masyarakat lokal.

Universitas Terbuka sebagai organisasi publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang pendidikan, berkewajiban untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang merupakan tujuan dari bangsa Indonesia yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mewujudkan hal tersebut diatas dengan mengusung visi “

pada tahun 2021, UT menjadi PTTJJ berkualitas dunia dalam menghasilkan produk pendidikan tinggi dan dalam penyelenggaraan, pengembangan dan penyebaran informasi PTTJJ” terus berbenah dalam berbagai bidang untuk menunjang tercapainya hal tersebut. Pembinaan dalam lingkungan UPBJJ UT dilakukan dengan mendorong kinerja UPBJJ UT dalam berbagai bidang seperti mendorong UPBJJ UT untuk memperbaiki manajemen UPBJJ UT dengan memberikan penghargaan berupa ISO 900- 2008 dalam rangka peningkatan mutu layanan. Sedangkan dalam bidang keuangan dilakukan dengan Sistem Pengendalian Internal (SPI) yang bertujuan untuk mengontrol segala bentuk pengelolaan keuangan agar sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku. Hal ini semua dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja UPBJJ UT

UPBJJ UT Kupang dalam kedudukannya sebagai Unit Pelaksana Teknis tidak terlepas dari apa yang dilakukan oleh semua UPBJJ UT yang tersebar di seluruh wilayah NKRI. Dalam kesehariannya UPBJJ UT Kupang dipimpin oleh seorang kepala unit dibantu oleh seorang kepala sub bagian tata usaha, dua orang koordinator yang membidangi registrasi dan ujian serta bantuan belajar dan layanan bahan ajar. Selain itu untuk memperlancar kegiatan di UPBJJ UT Kupang maka setiap staf diberikan tugas sebagai Penanggung Jawab Wilayah (PJW) yang pembagiannya ditetapkan berdasarkan wilayah kabupaten yang ada di provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Dalam kaitan dengan hal tersebut PJW diberikan tanggung jawab untuk menangani semua pekerjaan yang berhubungan dengan wilayah kabupaten dimana ia ditugaskan, baik dalam hal akademik maupun non akademik.

Dalam kesehariannya staf UPBJJ UT Kupang terbagi dalam dua kelompok yaitu tenaga edukatif dan tenaga kependidikan. Tenaga edukatif bertanggung jawab kepada Kepala UPBJJ UT, sedangkan tenaga kependidikan bertanggung jawab kepada Kepala UPBJJ UT melalui kepala Sub bagian TU. Namun dalam melaksanakan pekerjaannya relatif tidak dibedakan antara staf akademik dan staf administrasi.

UPBJJ UT Kupang telah ditetapkan sebagai penerima ISO 900-2008 sejak tahun 2008 dan telah menjalaninya selama 6 (enam) tahun berjalan. Namun demikian hasil evaluasi (*surveillance*) yang dilakukan secara internal sejak tahun 2009 masih

terdapat banyak ketidaksesuaian dalam melaksanakan prosedur kerja antara apa yang telah ditetapkan dengan yang dilaksanakan oleh UPBJJ UT Kupang. Hasil Audit Internal yang dilakukan terhadap UPBJJ UT Kupang tanggal 20 – 23 Januari 2013 ditemukan bahwa selama tahun 2013 terjadi banyak ketidaksesuaian prosedur yang terdiri dari 6 (enam) ketidaksesuaian besar, 25 (duapuluh lima) ketidaksesuaian kecil dan 1 (satu) usulan perbaikan. Hasil evaluasi ini tersebar di semua bidang yang meliputi Kepala UPBJJ UT dan Kasubag TU 14 ketidaksesuaian, Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar 5 ketidaksesuaian, dan registrasi ujian 10 ketidaksesuaian. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Hasil Temuan Audit Internal 2014

No	Bidang Temuan	Jenis Ketidaksesuaian		Usulan perbaikan	Jumlah
		Besar	Kecil		
1	Ka.UPBJJ UT/Ka.Subag TU/ICT	2	15		17
2	BBLBA	3	2		5
3	REGJIAN	1	8	1	10
	Jumlah	6	25	1	32

Sumber : Data Sekunder dikelola penulis

Data pada Tabel 1 menunjukkan masih banyak hal yang dilakukan oleh UPBJJ UT Kupang yang belum sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, dalam prosedur ISO 900 – 2008 seperti tidak adanya catatan pertemuan tutorial, stok opname modul tidak sesuai antara fisik di gudang dan administrasinya, tidak ada evaluasi pengawas ujian dan lain - lain. Bila dibandingkan dengan hasil temuan sebelumnya sejak tahun 2009 sampai dengan tahun 2012, maka dari tahun ke tahun temuan semakin bertambah dalam hal ketidaksesuaian prosedur yang ada. Data menunjukkan bahwa pada tahun 2010 hanya ditemukan 39 ketidaksesuaian, tahun 2011 ada 14 ketidaksesuaian dan tahun 2012 ditemukan 15 ketidaksesuaian. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. Temuan Audit 2010 – 2014

Tahun	Bidang temuan	Jenis ketidaksesuaian			Jumlah	Total
		Besar	Kecil	Usulan perbaikan		
2010	Ka.UPBJJ-UT/ Ka.Subag TU/ ICT	2	14	1	17	39
	BBLBA	4	11		15	
	Regjian		7		7	
2011	Ka.UPBJJ-UT/ Ka.Subag TU/ ICT		2		2	14
	BBLBA					
	Regjian		12		12	
2012	Ka.UPBJJ-UT/ Ka.Subag TU/ ICT	1	4		5	15
	BBLBA	2	3	3	8	
	Regjian		2		2	

Sumber : UPBJJ UT Kupang

Data Tabel diatas menunjukan bahwa hasil untuk kegiatan tahun 2010 yang dilakukan tanggal 17 Maret 2011 dengan fokus pemeriksaan pada semua bidang di UPBJJ UT Kupang menunjukan bahwa ada 39 ketidaksesuaian, sedangkan hasil audit tanggal 21 Mei 2012 dengan fokus pada kegiatan registrasi dan ujian ditemukan ada 14 ketidaksesuaian. Sedangkan audit tanggal 30 Oktober 2012 untuk kegiatan tahun 2012 ditemukan 15 ketidaksesuaian. Hasil audit ini menunjukkan bahwa masih banyak hal yang dilakukan di UPBJJ UT Kupang yang kurang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, walaupun dengan rutin dipantau baik secara internal maupun eksternal. Ini mengindikasikan perlu adanya perbaikan – perbaikan secara internal dalam berbagai segi termasuk didalamnya pembagian kerja, koordinasi, komunikasi dan rentang kendali

Hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis ditemukan beberapa hal yang mempengaruhi hal tersebut diantaranya :

1. Terjadi penumpukan pekerjaan pada orang atau bidang tertentu, yang disebabkan beban kerja tidak merata.
2. Staf dalam melakukan pekerjaannya tidak tahu kemana ia harus bertanggung jawab karena ia sendiri tidak tahu dari mana diperintah itu datang.

Suksesnya pelayanan publik sangat ditentukan oleh efektifitas struktur organisasi dimana setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab kepada satu orang atasan sebagai pemberi perintah. Selain itu pemerataan pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan kajian terhadap efektifitas Struktur Organisasi UPBJJ UT Kupang dalam penelitian yang berjudul **“Efektifitas Struktur Organisasi UPBJJ UT Kupang”**

#### B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah Bagaimana Efektifitas Struktur Organisasi UPBJJ UT Kupang ?

#### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah Tujuan penelitian ini adalah Mengkaji Struktur Organisasi UPBJJ UT Kupang yang meliputi Hubungan Pelaporan, Alokasi Tugas dan Tanggung Jawab dan Pengelompokan menurut Fungsi.

#### D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah

1. Menjadi sumber informasi bagi UT dalam hal struktur organisasi UPBJJ UT
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti yang ingin mengkaji masalah yang sama

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Struktur Organisasi**

##### **1. Organisasi**

Richard L. Daft (2010;11) mengartikan organisasi sebagai 1). Entitas sosial, 2). Diatur oleh tujuan, 3). Didesain secara sengaja berupa sistem aktivitas yang terstruktur dan terkoordinasi dan berhubungan dengan lingkungan eksternalnya. Organisasi itu merupakan sesuatu yang bersifat abstrak artinya organisasi itu tidak dapat dilihat dan juga diraba. Menurut Robbins (1966 dalam Sobirin 2010;1.7) organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama – sama dan terkoordinasi mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sobirin (2010;1.10) menguraikan bahwa organisasi mempunyai 5 (lima) karakteristik utama yaitu unit/entitas sosial, beranggotakan minimal dua orang, berpola kerja yang terstruktur, mempunyai tujuan yang ingin dicapai, dan mempunyai identitas diri. Sedangkan menurut Siagian (1980;119) organisasi memiliki prinsip yaitu terdapat tujuan yang jelas, tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap anggota organisasi dan diterima dengan baik, adanya kesatuan perintah, adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, adanya pembagian tugas pekerjaan yang merata dan sesuai, susunan atau struktur sederhana, adanya jaminan stabilitas jabatan atau pekerjaan, dan pemberian balas jasa atau imbalan kepada anggota organisasi yang setimpal dengan jasa atau prestasi yang diberikan. Organisasi mempunyai fungsi :

1. Sebagai alat/sarana untuk memcapai tujuan dengan sistem kerja sama antara orang – orang dalam mencapai tujuan
2. Sebagai kelompok atau himpunan orang – orang (wadah) dalam melaksanakan kerja sama tersebut
3. Sebagai proses pembagian tugas/pekerjaan yang harus dilakukan dalam usaha pencapaian tujuan (Reksohadiprawiro, 2011;1.12)



Dalam organisasi peran individu sangat penting, karena organisasi terbentuk dengan adanya sekelompok orang yang saling berinteraksi dalam mewujudkan tujuan tertentu. Dalam kaitan dengan ini maka organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan suatu usaha individu atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Salhefni dan Nurlela,2007;8)

Henry Fayol mengungkapkan bahwa asas – asas dari organisasi adalah Pembagian kerja, Wewenang dan tanggung jawab, Disiplin, Kesatuan perintah, Kesatuan arah, Kepentingan individu dibawah kepentingan umum (Sutarto 2006;45).sedangkan dari berbagai pendapat para ahli maka Sutarto (2006;61-172) menyimpulkan bahwa asas – asas organisasi adalah :

1. Perumusan tujuan yang jelas
2. Departemenisasi
3. Pembagian kerja
4. Koordinasi
5. Pelimpahan wewenang
6. Rentang kontrol
7. Jenjang organisasi
8. Kesatuan perintah
9. Fleksibilitas
10. Kelangsungan
11. Keseimbangan.

Sondang P. Siagian (1980;119) menjelaskan bahwa prinsip – prinsip organisasi yang baik meliputi :

1. Prinsip tujuan yang jelas
2. Prinsip Tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap anggota organisasi
3. Prinsip kesatuan perintah dan kesatuan arah
4. Prinsip keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab
5. Prinsip pembagian tugas pekerjaan yang merata
6. Prinsip usunan atau struktur organisasi harus dibuat sederhana

7. Prinsip pola dasar organisasi harus relatif permanen dan tetap
8. Prinsip adanya jaminan stabilitas jabatan atau pekerjaan
9. Prinsip pemberian jasa atau imbalan kepada anggota organisasi

Organisasi publik sering disebut sebagai organisasi pemerintahan. Menurut Ndraha (2005;18) Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa publik dan layanan civil. Antara organisasi publik dan organisasi bisnis memiliki perbedaan yang khas yang oleh Rayney dan Gortner mengelompokkannya kedalam 3 (tiga) bagian yaitu.

1. Faktor – faktor lingkungan

- a. Tingkat relasi dengan pasar

Organisasi publik kurang yang berarti kurang insentif, untuk mengurangi biaya kurang perhatian pada efisiensi operasional dan pada penampilan organisasi yang efektif dan kurangnya relasi dengan pasar

- b. Kendala formalitas dan hukum ( pengadilan, undang – undang, hierarki

Banyak kendala pada prosedur dan kurang otonomi pada manajer publik dalam mengambil keputusan, adanya kecenderungan yang semakin luas untuk memperluas spesifikasi pekerjaan, dan lebih banyak sumber – sumber eksternal yang mempunyai pengaruh formal selain sumber – sumber itu sendiri yang sangat tersebar

- c. Pengaruh politik

Diversitas dan intensitas dari pengaruh informasi dari luar terhadap keputusan organisasi publik semakin luas

2. Transaksi organisasi – lingkungan

- a. Paksaan dan desakan, misalnya monopoli dan sifat dari tindakan pemerintah yang tidak dapat dihindari

Sangat mungkin bahwa peran serta dalam pelayanan pangan dan keuangan tidak dapat dihindari dan bahkan merupakan keharusan

b. Pengamatan terhadap publik

Tindakan para administrator publik mempunyai dampak simbolik yang sangat besar dan meluas karena menyangkut kepentingan umum

c. Harapan publik yang unik

Pejabat publik lebih banyak melakukan pengamatan yang terinci terhadap masyarakat umum

3. Proses dan struktur internal

a. Sasaran, kriteria keputusan dan evaluasi pada organisasi publik sangat kompleks

Sasaran dan kriteria yang sangat beraneka ragam, kekaburan yang jauh lebih besar serta ketidakjelasan dari sasaran dan kriteria, dan tujuan – tujuan yang bertentangan cenderung lebih besar

b. Hubungan otoritas dan peran administrator

Kurangnya otonomi pengambilan keputusan pada pihak administrator publik, kewenang sangat lemah, ada keseganan untuk mendelegasikan pengambilan keputusan, manajemen puncak lebih banyak mempunyai peranan politik

c. Penampilan operasional

Kurang inovatif, sangat hati – hati, dan sangat kaku, karena sering terjadi pergantian pejabat sebagai hasil pemilihan atau pengangkatan politis maka banyak rencana pelaksanaan terganggu

d. Insentif dan struktur insentif

Ada kesulitan yang lebih besar dalam menemukan insentif untuk pekerjaan yang efisien dan efektif

e. Karakteristik pribadi dari karyawan

Sifat dan kebutuhan personil yang bervariasi terutama antara para atasan dan bawahan dan keputusan kerja dan komitmen terhadap organisasi sering kurang (Salusu,1996;19-22)

Asang (2012;7) membedakan organisasi publik dan organisasi bisnis dalam pembangunan kualitas manusia dengan menggunakan karakteristik tujuan, motif, sifat pelayanan, wilayah kekuasaan, kekuasaan, dan orientasi politik.

## 2. Struktur Organisasi

Mackenzie mendefinisikan struktur organisasi sebagai sebuah ketepaduan dari berbagai mekanisme keorganisasian dalam memilah – milah tugas utamanya (inti) menjadi sekumpulan tugas – tugas tertentu yang kemudian akan saling bekerja sama melalui suatu koordinasi ( Heene dkk, 2010;205). Struktur organisasi menggambarkan keseluruhan kegiatan dan proses yang terjadi dalam organisasi. Menurut George R.Terry pola struktur organisasi umumnya dibangun berdasarkan pada tiga prinsip yaitu produksi, pemasaran/penjualan, dan biaya (keuangan). (dalam Ramli dan Hardini 2011;4.33). Struktur organisasi merupakan kebutuhan pokok bagi organisasi. Daft (1992, dalam Sobirin,2010;8.4) mengatakan bahwa *organization chart* merupakan representasi kasat mata yang menggambarkan semua kegiatan organisasi dan proses aktivitas yang terjadi dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi terdiri dari tiga komponen utama yaitu :

1. Struktur organisasi merupakan bentuk hubungan pelaporan secara formal, termasuk didalamnya jumlah tingkatan dalam hierarkhi organisasi dan rentan kedali yang dilakukan oleh para manejer dan supervisor
2. Struktur organisasi mengelompokkan individu – individu ke dalam kelompok atau departemen ke dalam organisasi keseluruhan.
3. Termasuk dalam struktur organisasi adalah desain sistem untuk memastikan terciptanya komunikasi yang efektif, koordinasi, interaksi lintas departemen. (Sobirin,2010;8.4)

Lubis dan Husaini (1987, dalam Estianda, 2011;8.2) struktur organisasi adalah bentuk organisasi secara keseluruhan yang merupakan gambaran mengenai kesatuan dari berbagai segmen organisasi, yang masing – masing dipengaruhi oleh salah satu dari faktor – faktor seperti kondisi lingkungan, ukuran, jenis teknologi yang dilakukan dan sasaran yang hendak dicapai. Selanjutnya Jhon Child (dalam Estianda, 2011;8.2) mengatakan bahwa terdapat empat komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi yaitu :

1. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas – tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian – bagian pada suatu organisasi.
2. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi
3. Struktur organisasi menetapkan pengelompokan mengenai individu menjadi bagian dari organisasi dan pengelompokan bagian – bagian tersebut menjadi bagian suatu organisasi yang utuh.
4. Struktur organisasi juga menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan suatu organisasi baik kearah vertikal maupun horizontal.

Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Sehat berarti tiap – tiap satuan organisasi yang ada dapat menjaklankan perannya dengan tertib sedangkan efisien berarti dalam menjalankan perannya tersebut masing – masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja. (Sutarto,2006;43)

Struktur organisasi terdiri dari berbagai bentuk seperti organisasi fungsional, divisional , *hybrid* dan matriks. Sedangkan hubungan antar individu dalam organisasi berupa hubungan pelaporan, alokasi tugas dan tanggung jawab dan pengelompokan menurut fungsi. (Lubis, 2013;9.3)

Richarad Daft (1992,dalam Sobirin, 2010;8.20) mengungkapkan ada 5 faktor yang perlu dipertimbangkan ketika hendak memilih desain struktur organisasi yaitu :

- a. Tujuan dan strategi organisasi
- b. *Human process*
- c. Lingkungan organisasi
- d. Ukuran/besaran organisasi

Struktur organisasi perlu dievaluasi secara periodik untuk memeriksa kesesuaiannya denga kebutuhan. Hal ini perlu dilakukan untuk mengetahui apakah

ada kesesuaian atau tidak dengan kebutuhan. Secara umum menurut Lubis (2013;9.39) tanda – tanda suatu struktur tidak sesuai ditandai dengan gejala seperti :

1. Pengambilan keputusan seringkali terlambat ataupun seringkali kurang baik.
2. Organisasi tidak mampu berinteraksi dengan baik terhadap perubahan kondisi lingkungan
3. Dalam organisasi sering kali terjadi pertentangan (konflik)

## 2.1 Pembagian kerja

Pembagian kerja menurut Marzuki (2004) adalah tugas – tugas yang sejenis, atau erat hubungannya satu sama lain diperinci dan kelompokkan untuk dilakukan oleh seseorang pejabat atau organisasi tertentu (Kusmanto dan Sunarso, 2007). Marzuki (Marzuki, 1981;9) selanjutnya mengatakan bahwa pembagian kerja bermanfaat agar pekerjaan terselenggara dengan baik sesuai dengan rencana dan dapat diketahui dengan jelas tujuan suatu organisasi, pegawai atau karyawan yang bertanggungjawab atas terselenggaranya pekerjaan itu.

Pembagian kerja dapat dihubungkan dengan satuan organisasi dan dapat dihubungkan dengan pejabat. Pembagian Kerja dapat diartikan dalam dua bagian yaitu :

- a. Pembagian kerja adalah rincian atau pengelompokkan tugas - tugas yang semacam atau erat hubungan satu sama lain atau dilakukan oleh satuan organisasi tertentu
- b. Pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokkan tugas – tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan seorang pejabat tertentu (Sutarto,2006;104)

Sondang P. Siagian mengatakan bahwa alasan pembagian kerja adalah beban kerja, jenis pekerjaan yang harus beragam, dan berbagai spesialisasi yang diperlukan. Lebih jauh Trisilawati (2005;14-15) melalui kajian dari beberapa ahli menetapkan indikator pembagian kerja adalah penempatan karyawan, beban kerja dan spesialisasi pekerjaan.

## 2.2 Koordinasi

Luther H. Gullick menjelaskan pengkoordinasian untuk mempertalikan berbagai bagian pekerjaan dalam suatu organisasi. Sedangkan Leonard J. Kazmier memandang koordiansi sebagai tujuan manajemen, bukan sebagai fungsi manajemen. Karena itu keberhasilan koordinasi merupakan hasil dari efektifitas pelaksanaan fungsi – fungsi perencanaan, penggorganisasian dan pengawasan. Salah satu alasan dari pincangnya koordiansi antara dua bagian unit kerja terjadi karena tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan metode mereka tidak konsisten dengan struktur organisasi. Dalam keadaan demikian, kepincangan koordiansi dapat dilacak pada kealpaan atau kegagalan untuk menyelenggarakan fungsi perencanaan. (Ali Mufiz,2011;4.29)

Fungsi koordinasi berhubungan erat dengan dengan teori keseluruhan (*total system*). Sedangkan teori sistem keseluruhan berhubungan dengan setiap perangkat sistem. Pendekatan untuk mempelajari sistem dilakukan dengan menemukan kebiasaan universal pada tingkat organisasi yang menawarkan kemungkinan untuk pengembangan minat dalam teori organisasi Secara umum dikenal 3 bentuk koordinasi yaitu vertical, horizontal dan diagonal. Sedangkan berdasarkan waktunya, koordinasi biasa dilakukan atas tiga macam yaitu koordinasi periodik, dilakukan dalam waktu – waktu tertentu sesuai dengan ketetapan dan kebiasaan suatu organisasi, selanjutnya koordinasi tentatif, dilakukan berdasarkan kebutuhan sesaat dan situasi terbatas, dan koordinasi insidental yaitu koordinasi yang dilakukan karena situasi darurat dan tidak terencana. (Istianda,2011;17.17).

## 2.3 Komunikasi

Komunikasi (dalam bahasa Indonesia) atau *communication* (dalam bahasa Inggris) itu berasal dari bahasa latin – *communicatio* yang berarti pemberitahuan, pemberian bagian (dalam suatu) pertukaran, dimana si pembicara mengharapkan pertimbangan atau jawaban dari pendengarnya; ikut mengambil bagian (Arifin, dalam Hardiyansyah, 2011;130).

Berdasarkan pengertian dan uraian diatas maka menurut pendapat saya stuktur organisasi merupakan keseluruhan proses dan kegiatan yang terjadi dalam organisasi yang menggambarkan hubungan pelaporan, alokasi tugas dan tanggung jawab dan pengelompokan menurut fungsi.

#### B. Kerangka Berpikir

Organisasi merupakan sebuah sistem yang abstrak yang berarti bahwa organisasi tidak dapat dilihat dan diraba. Namun demikian orang – orang yang ada dalam organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan itu maka di dalam organisasi tersebut dibentuk kelompok – kelompok yang didasarkan pada kesamaan fungsi, dan produk. Kelompok – kelompok itu kemudian dihubungkan dalam satu jalur koordinasi yang memungkinkan mereka bekerja sama. Namun demikian antara individu dalam organisasi itu dibedakan pekerjaannya secara baik dalam bentuk pembagian kerja sehingga terjadi keselarasan dalam organisasi tersebut.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu memaparkan variabel secara kualitatif

#### B. Tempat dan Fokus Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UPBJJ UT Kupang dengan fokus pada struktur organisasi yang meliputi hubungan pelaporan, alokasi tugas dan tanggung jawab, serta pengelompokan tugas dan fungsi serta pembagian kerja, yang meliputi penempatan kerja, beban kerja dan spesialisasi kerja. di lingkungan UPBJJ UT Kupang.

#### C. Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah observasi, kuesioner, wawancara terbuka dengan informen kunci, *informal talk* (pembicaraan tidak resmi) dan studi pustaka (Statuta UT, dokumen, arsip, buku dan lain – lain)

#### D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini Kepala UPBJJ UT Kupang, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Koordinator Registrasi dan Ujian, Koordinator BBLBA, serta staf UPBJJ UT Kupang yang berkompeten untuk menjelaskan materi yang ada berjumlah 6 orang. Selain itu juga sumber data tertulis seperti sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi.

#### E. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah manusia yaitu peneliti itu sendiri. Peneliti melakukan pengamatan, terlibat langsung dalam

wawancara dan diskusi. Hal ini dikarenakan manusia dapat bersifat responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya dan dapat memanfaatkan kesempatan untuk mengklasifikasikan dan mengiktisarkan suatu realitas. (Moloeng,1968;171).

Tabel 3. Variabel dan Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Informan
Struktur Organisasi	Hubungan Pelaporan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepada siapa biasanya anda mempertanggungjawabkan pekerjaan yang anda lakukan?</li> <li>• Menurut anda bagaimana pembagian kerja, koordinasi, komunikasi serta rentang kendali UPBJJ UT Kupang?</li> <li>• Bagaimana sebaiknya anda melaporkan kegiatan anda?</li> </ul>	Ka. UPBJJ UT Kupang, Kasubag TU, Koordinator Regjian, BBLBA dan Staf UPBJJ UT kupang
	Alokasi Tugas dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana anda melihat tugas dan tanggung jawab yang anda miliki sekarang?</li> <li>• Bagaimana anda mengatur tugas dan tanggung jawab yang anda miliki?</li> </ul>	Ka. UPBJJ UT Kupang, Kasubag TU, Koordinator Regjian, BBLBA dan Staf UPBJJ UT kupang
	Pengelompokan menurut Fungsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bila dikelompokkan, menurut anda di kelompok mana anda harus bergabung?</li> <li>• Menurut anda, dikelompok mana anda senang bergabung?</li> </ul>	Ka. UPBJJ UT Kupang, Kasubag TU, Koordinator Regjian, BBLBA dan Staf UPBJJ UT kupang
Pembagian Kerja	Penempatan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah anda sudah ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan spesialisasi anda?</li> <li>• Bagaimana anda melihat penempatan kerja anda?</li> </ul>	Ka. UPBJJ UT Kupang, Kasubag TU, Koordinator Regjian, BBLBA dan

			Staf UPBJJ UT kupang
	Beban Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah anda merasa sanggup untuk melaksanakan pekerjaan anda?</li> <li>• Bagaimana pekerjaan anda diselesaikan?</li> <li>• Apakah anda dibantu dalam menyelesaikan pekerjaan?</li> <li>• Bagaimana anda menyiasati pekerjaan agar cepat selesai?</li> </ul>	Ka. UPBJJ UT Kupang, Kasubag TU, Koordinator Regjian, BBLBA dan Staf UPBJJ UT kupang
	Spesialisasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah anda fokus untuk melkukan pekerjaan anda?</li> <li>• Bagaimana sebaiknya anda menyelesaikan pekerjaan anda?</li> </ul>	Ka. UPBJJ UT Kupang, Kasubag TU, Koordinator Regjian, BBLBA dan Staf UPBJJ UT kupang

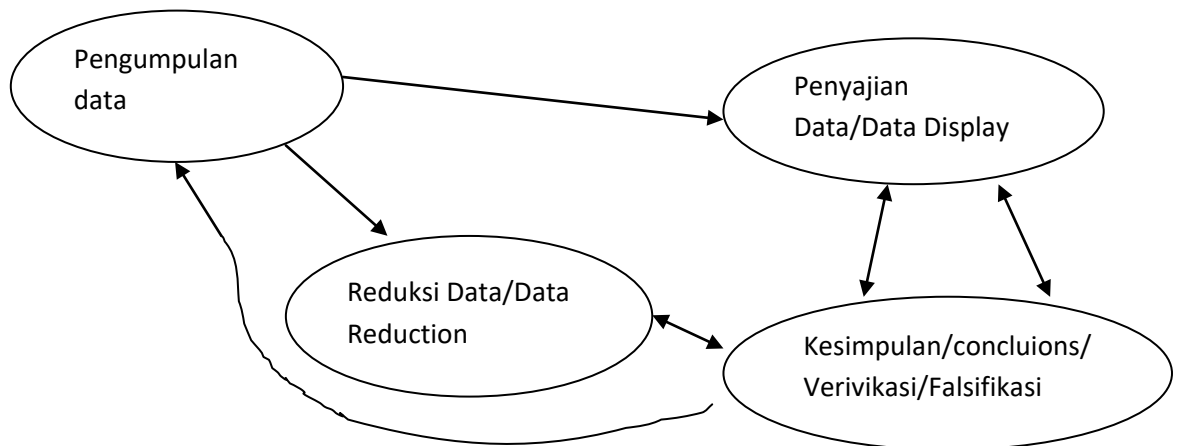
Pengumpulan data yang dipakai adalah teknik wawancara, studi dokumen, dan observasi

#### F. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data peneliti menggunakan teknik analisis data yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman (1992;16) yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dalam melakukan reduksi langkah yang dilakukan meliputi pengumpulan data dari proses pemilihan data – data yang cocok dan sesuai, menyeleksi data – data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian dilanjutkan dengan penyederhanaan data – data yang ada. Data kemudian diabstraksi kemudian dibuat proses transformasi data kasar yang muncul dari catatan – catatan yang muncul dilapangan.

Data yang ada kemudian direduksi dalam kelompok dan bagian tertentu dan melalui penyajian data, data akan terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami. Semua data yang ada kemudian ditarik kesimpulan/verifikasi yang merupakan proses penentuan kebenaran dari suatu pernyataan secara empirik. Untuk lebih jelasnya Miles dan Huberman (1992, 20) menggambarkan proses analisis penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 1. Proses Analisis Data (Model Interaktif )



Sumber : Sugiyono, 2010;247

#### G. Pengecekan dan Keabsahan Data

Dalam melakukan pengecekan keabsahan data dilakukan menggunakan uji triangulasi, yaitu dengan membandingkan suatu data dengan data yang diperoleh dari sumber lain untuk mencapai kebenaran data itu. Cara ini dilakukan dengan mengumpulkan berbagai instrumen pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dan isi dokumen/arsip. Uji triangulasi ini meliputi teori, data, dan pakar. Namun demikian apabila tidak memungkinkan maka dipilih satu model dari ketiganya. Dalam penelitian ini uji yang digunakan adalah triangulasi pendapat pakar.

Derajat kebergantungan secara teoritis dapat dilakukan melalui dua penelitian agar dua penelitian dapat diperbandingkan. Namun dalam penelitian kualitatif desainnya disusun sambil penelitian berjalan, pelaksanaan dependabilitas memerlukan pertimbangan khusus. Oleh karena itu, peneliti dapat menggabungkan dependabilitas dengan komformabilitas, dalam arti data dikonfirmasi kepada sumbernya. Proses ini lazim disebut *audit trial* yang dilakukan oleh pembimbing penelitian terhadap data mentah, hasil analisis data, dan analisis sintesis data, dan catatan mengenai proses yang dipergunakan (Moloeng,2007;325)

Kriterium derajat kepastian merupakan obyektifitas data yang ada di lapangan. Obyektifitas dibentuk dari pemahaman bahwa peneliti harus mengambil jarak dengan obyek penelitian agar terjadi inferensi atau pengaruh dari obyek penelitian terhadap peneliti. Dengan demikian, peneliti menjadi independen dan karenanya hasil penelitian menjadi obyektif (Nugroho,2008;546)

#### H. Waktu dan Tahapan Penelitian

Rencana penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap seperti pada table berikut :

Tabel 4. Rencana kegiatan Penelitian

Jenis Kegiatan	Rencana Kegiatan Bulan Ke							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Penyusunan Usulan Penelitian	v							
Studi Literatur	v	v	v	v	v	v	v	v
Pengumpulan Data		v	v					
Pengolahan Data				v	v			
Analisis Data					v	v		
Penyusunan Laporan Penelitian							v	
Presentasi Laporan Penelitian								v
Perbaikan								v

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Struktur Organisasi UPBJJ UT Kupang**

Struktur UPBJJ-UT Kupang berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 23 tahun 2007 tentang statuta UT. Dalam peraturan tersebut struktur organisasi UPBJJ-UT terdiri dari 1 orang kepala yang membawahi 1 Subbagian Tata Usaha, Koordinator Registrasi & Pengujian, dan Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar (BBLBA). Dengan beban kerja yang semakin meningkat karena jumlah mahasiswa yang semakin meningkat dan atau karena jangkauan geografis yang luas, maka UPBJJ-UT Kupang mengangkat staf sebagai Penanggung Jawab Wilayah (PJW) melalui SK Kepala UPBJJ-UT Kupang. Disamping itu pembagian staf juga dilakukan berdasar bidang pekerjaan yaitu staf yang menangani registrasi dan pengujian, staf yang menangani bantuan belajar dan layanan bahan ajar serta staf yang menangani administrasi umum.

Berdasarkan SK pendirian, wilayah kerja UPBJJ-UT Kupang meliputi seluruh Nusa Tenggara Timur yang terdiri dari 1 kota dan 20 kabupaten yaitu Kota Kupang, Kabupaten Kupang, Kabupaten Timor Tengah Selatan, Kabupaten Timor Tengah Utara, Kabupaten Belu, Kabupaten Rote Ndao, Kabupaten Sabu Raijua, Kabupaten Sumba Timur, Kabupaten Sumba Tengah, Kabupaten Sumba Barat Daya, Kabupaten Sumba Barat, Kabupaten Alor, Kabupaten Lembata, Kabupaten Flores Timur, Kabupaten Sikka, Kabupaten Ende, Kabupaten Nagekeo, Kabupaten Ngada, Kabupaten Manggarai Timur, Kabupaten Manggarai, Kabupaten Manggarai Barat. Dari 21 wilayah kerja tersebut, diangkat 16 PJW yang bertanggungjawab terhadap kelangsungan proses belajar mengajar di masing-masing wilayah.

Seperti yang tertera dalam tabel sasaran dan strategi, masing-masing sasaran telah dirinci penanggungjawabnya. Sasaran-sasaran yang ingin dicapai tersebut kemudian dituangkan dalam perencanaan kegiatan di UPBJJ yang dikembangkan setiap akhir tahun untuk tahun berikutnya dalam bentuk Rencana Kegiatan Anggaran Unit Kerja (RKA-UK). Semua kegiatan didasarkan pada RKA-UK yang dibahas

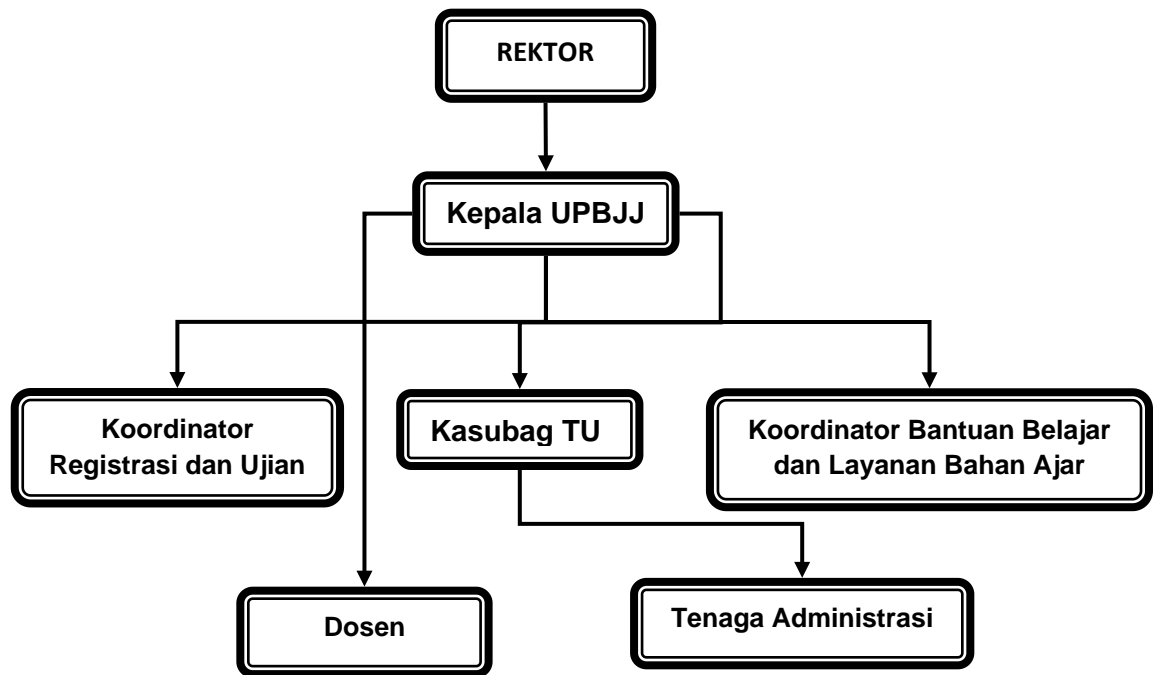
bersama-sama dengan seluruh staf. Di awal tahun, RKA-UK yang sudah disetujui Pembantu Rektor II UT disosialisasikan kepada seluruh staf, sehingga semua staf mengetahui kegiatan yang akan dilaksanakan dan bahkan alokasi biaya dalam kegiatan juga diketahui.

Pembagian pekerjaan secara internal dilakukan berdasar sifat pekerjaan yang terbagi dalam 3 bidang yaitu administrasi umum, registrasi dan pengujian, serta bantuan belajar dan layanan bahan ajar. Staf yang ada dibagi dalam 3 bidang tersebut dan ditugaskan untuk mensupport keterlaksanaan bidang-bidang tersebut. Pendekatan pendistribusian pekerjaan yang berbeda dilakukan untuk pembagian pekerjaan yang bersifat eksternal, Ka. UPBJJ mengangkat penanggungjawab wilayah (PJW) yang akan membantu pimpinan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang ada berdasar wilayah yang ditangani.

Monitoring penyelesaian pekerjaan dilakukan dengan mengadakan rapat rutin pada setiap hari Jumat. Rapat rutin ini dilakukan untuk mengetahui perkembangan penyelesaian pekerjaan serta mengetahui hambatan-hambatan yang ada sehingga langkah-langkah penyelesaian dapat segera diambil. Laporan disusun berdasar kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Evaluasi kegiatan dilakukan setiap akhir tahun yang dilaksanakan untuk mengukur ketercapaian sasaran kualitas yang sudah ditetapkan

Struktur organisasi memberikan informasi akan tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap personil dalam organisasi bersangkutan. Berikut ini, peneliti akan menampilkan struktur organisasi UPBJJ UT Kupang

Gambar 2. Struktur Organisasi UPBJJ UT Kupang



Sumber : Borang UPBJJ UT Kupang

Penjabaran tugas dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Kepala UPBJJ mempunyai tugas:**

1. Mengkoordinasikan penyusunan rencana kegiatan
2. Mengkoordinasikan pelaksanaan hubungan masyarakat dan penyebaran informasi
3. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan registrasi
4. Mengkoordinasikan pelaksanaan kemitraan pada tingkat daerah
5. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengelolaan bahan ajar
6. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan kemahasiswaan
7. Mengkoordinasikan pelaksanaan evaluasi hasil belajar
8. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyerahan sertifikasi
9. Mengkoordinasikan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan kegiatan
10. Mengkoordinasikan pelaksanaan urusan tata usaha Unit



**Koordinator Registrasi dan Pengujian mempunyai tugas:**

1. Menyusun rencana kerja, program dan usulan anggaran kegiatan registrasi UPBJJ-UT tengah tahunan dan tahunan
2. Melaksanakan rekrutmen calon mahasiswa UT regular dan non-reguler
3. Memproses registrasi dan mengirimkan data registrasi mahasiswa ke UT Pusat (BAAK-RENSI) setiap hari
4. Membuat rekapitulasi data statistik mahasiswa baru/registrasi ulang dan mahasiswa Ujian TAP per masa registrasi.
5. Memberikan bimbingan dan konsultasi administrasi akademik
6. Menyusun rencana kerja, program dan usulan anggaran kegiatan pengujian UPBJJ-UT tengah tahunan dan tahunan
7. Memberikan layanan informasi tentang pengujian melalui berbagai media
8. Memproses tugas mandiri reguler dan non-reguler
9. Mengkoordinasi penerimaan Lembar Jawaban Tugas Mandiri (LJTM)
10. Mengkoordinasi pemeriksaan LJTM
11. Menyiapkan pelaksanaan UAS, ujian TAP, PKM dan PKP
12. Menentukan Lokasi Ujian, jumlah ruangan, petugas pengawas.
13. Melaksanakan ujian mahasiswa reguler dan non-reguler di wilayah UPBJJ-UT
14. Mengirimkan hasil pelaksanaan ujian ke Pusjian
15. Menerima disket data hasil ujian mahasiswa, mencetak dan mengirimkan DNU kepada mahasiswa

**Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar mempunyai tugas:**

- a. Merencanakan kegiatan tutorial mahasiswa reguler dan non reguler.
- b. Melaksanakan rekrutmen tutor.
- c. Merencanakan pelatihan tutor.
- d. Menyusun jadwal tutorial mahasiswa reguler dan non reguler.
- e. Menerbitkan SK Tutor.
- f. Merencanakan monitoring dan evaluasi kegiatan tutorial.

- g. Merencanakan pendistribusian bahan ajar PGSD.
- h. Melaksanakan pendistribusian bahan ajar PGSD kepada mahasiswa atau Pokjar.
- i. Mengelola gudang bahan ajar regular di UPBJJ.
- j. Melayani penjualan bahan ajar regular di UPBJJ.
- k. Membuat laporan hasil penjualan bahan ajar regular ke UT Pusat.
- l. Menyetorkan hasil penjualan bahan ajar regular ke UT Pusat.
- m. Memelihara data dan informasi bahan ajar di UPBJJ.

**Kepala Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas:**

- 1. Menyusun rencana dan program kerja Sub Bagian Tata Usaha dan mempersiapkan penyusunan rencana dan program kerja Bagian Tata Usaha.
- 2. Menghimpun dan mengkaji peraturan perundang-undangan di bidang ketatausahaan dan kepegawaian.
- 3. Mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data ketatausahaan dan kepegawaian.
- 4. Mengelola penyusunan rencana kerja, program dan anggaran UPBJJ-UT tengah tahunan dan tahunan.
- 5. Mengelola anggaran dan administrasi keuangan UPBJJ-UT.
- 6. Mengkoordinasi kegiatan promosi, sosialisasi, pemasaran dan kerja sama dengan mitra.
- 7. Membina hubungan dengan Pemda dan mitra terkait.
- 8. Mengadministrasikan persuratan.
- 9. Mengelola sarana dan prasarana kantor UPBJJ-UT.
- 10. Memberikan layanan informasi melalui berbagai media.
- 11. Melakukan penyimpanan dokumen dan surat di bidang ketatausahaan dan kepegawaian.
- 12. Menyusun laporan Sub Bagian Tata Usaha dan mempersiapkan penyusunan laporan Bagian Tata Usaha. (Borang UPBJJ UT Kupang, 2014)

**3. Profil SDM UPBJJ-UT Kupang.**

- a. Berdasarkan uraian jabatan

Staf di di UPBJJ-UT Kupang terdiri atas staf yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan staf Tenaga Kontrak Tetap (TKT). Data lengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 5

## Uraian Jabatan Staf UPBJJ-UT Kupang

<b>Uraian Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
PNS Tenaga Pendidik	9
PNS Tenaga Kependidikan	14
TKT Tenaga Keuangan	2
TKT Tenaga Kebersihan	4
TKT Tenaga Keamanan	6
Driver	2
Jumlah	

Sumber : UPBJJ-UT Kupang, 2014

Data pada tabel 8 memperlihatkan bahwa uraian pekerjaan staf di UPBJJ-UT Kupang sangat beragam. Staf PNS terdiri atas staf PNS tenaga akademik dan staf PNS tenaga kependidikan. tenaga TKT juga terdiri atas TKT di bagian keuangan, kebersihan, keamanan dan driver.

## b. Tingkat Pendidikan Staf UPBJJ-UT Kupang

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pendukung utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Berikut data tingkat pendidikan dan usia staf di UPBJJ-UT Kupang.

Tabel 6

## Tingkat Pendidikan dan Usia Staf UPBJJ-UT Kupang

Jabatan	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP	SMA	D3	S1	S2	
PNS		8		7	8	23
TKT	2	9	2	3		16
Jumlah	2	17	2	10	8	39

Sumber : UPBJJ-UT Kupang, 2014

Latar belakang SMA masih mendominasi tingkat pendidikan staf di UPBJJ-UT Kupang. Semakin tinggi tingkat pendidikan seorang staf maka akan membawahkan dampak yang baik bagi kemajuan suatu organisasi.

## B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

## 1. Struktur Organisasi

## 1.1. Hubungan Pelaporan

Mackenzie mendefinisikan struktur organisasi sebagai sebuah ketepatan dari berbagai mekanisme keorganisasian dalam memilah – milah tugas utamanya (inti) menjadi sekumpulan tugas – tugas tertentu yang kemudian akan saling bekerja sama melalui suatu koordinasi (Heene dkk, 2010;205). Struktur organisasi menggambarkan keseluruhan kegiatan dan proses yang terjadi dalam organisasi.

UPBJJ UT Kupang sebagai organisasi tidak lepas dari organisasi secara keseluruhan memiliki hubungan pelaporan, alokasi tugas dan tanggung jawab, serta pengelompokan berdasarkan fungsi.

Hubungan pelaporan dinyatakan sebagai garis vertikal pada skema organisasi. Garis vertikal ini menunjukkan kepada siapa suatu jabatan atau orang harus melapor (dari bawah ke atas) dan juga menggambarkan lingkup dan tanggung jawab setiap pejabat dalam lingkup organisasi.(Hari Lubis,2011;9.3). UPBJJ UT Kupang secara struktur, pertanggung jawabannya bermuara pada kepala UPBJJ UT

Kupang, walaupun bagi tenaga akademik hal ini langsung sedangkan bagi tenaga administrasi melalui kepala sub bagian tata usaha.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah staf diketahui bahwa pada umumnya semua staf mengetahui kemana ia harus bertanggung jawab atau mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Walaupun demikian untuk melaporkan kegiatan mereka terjadi *missing link*. Staf merasakan kebingungan karena ia dinilai oleh dua orang koordinator dan kepala sub bagian. Berikut petikan wawancaranya :

“ Saya merasa bingung kemana saya harus bertanggung jawab karena saya dinilai oleh koordinator registrasi dan ujian, koordinator bantuan belajar dan layanan bahan ajar padahal secara struktur saya berada dibawah kepala sub bagian tata usaha”<sup>1</sup>

Di UPBJJ UT Kupang tidak berbeda jauh dengan UPBJJ UT lainnya kegiatan terbagi dalam dua kegiatan besar yaitu registrasi dan ujian serta bantuan belajar dan layanan bahan ajar. Namun secara struktural semua staf administrasi berada di bawah kepala tata usaha. Namun dalam pelaksanaannya staf UPBJJ UT Kupang dibagi secara kewilayahan yang menyebabkan terjadinya ketidakefisienan dalam pembagian kerja. Hasil wawancara dengan staf UPBJJ UT Kupang menunjukkan bahwa:

“ Tidak ada pembagian kerja yang jelas yang menyebabkan tertumpuknya pekerjaan pada orang tertentu”

Sumber lain mengatakan :

“ Saya tidak tahu aturannya berapa mahasiswa yang harus ditangani oleh semua staf “

Hal ini juga berakibat pada jalur koordinasi yang tidak bisa berjalan.

Hasil wawancara mengatakan bahwa “

“Semua pekerjaan yang ada di UPBJJ UT Kupang memiliki ketekaitan dan saling mendukung. Oleh karena itu perlu ada koordinasi antar semua bagian namun kenyataannya hal ini semua dilakukan oleh penanggungjawab wilayah (PJW) dan tidak terkontrol bila ada kesalahan”

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di UPBJJ UT Kupang terjadi *missing link* dalam hal pelaporan dimana staf UPBJJ UT Kupang belum mengetahui hubungan pelaporan dimana pekerjaan yang dilakukan terbagi dalam dua kategori pekerjaan yang besar dan masing – masing di koordinir oleh seorang koordinator namun secara struktur mereka berada dibawah kepala UPBJJ sebagai tenaga akademik dan kepala sub bagian tata usaha bagi staf administrasi.

#### 1.2. Alokasi Tugas dan tanggung jawab

Struktur organisasi memberikan penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab setiap jabatan dalam organisasi. Nama jabatan dan garis otoritas (garis otoritas terletak pada garis yang sama, tetapi berlawanan dengan garis pelaporan), menunjukkan lingkup tugas serta tanggung jawab setiap jabatan. selain itu alokasi tugas dan tanggung jawab ini dapat dibuat secara terperinci dengan menggunakan deskripsi jabatan. (Hari Lubis, 2011; 9.3). Setiap staf dalam UPBJJ UT Kupang pada umumnya telah mendapat tugas dan tanggung jawab yang telah diketahui namun demikian hasil wawancara mengindikasikan adanya ketidakpahaman staf akan tugas dan tanggung jawab yang mereka miliki hal ini dikarenakan setiap staf terlibat secara aktif dalam semua kegiatan di UPBJJ tanpa adanya perbedaan bidang kerja baik sebagai staf akademik maupun staf administrasi.

Hasil wawancara yang dilakukan mengatakan bahwa :

“saya merasa bingung karena saya harus bertanggung jawab kepada dua orang koordinator “

Sedangkan mengenai kemampuan melaksanakan tugasnya hasil wawancara mengatakan bahwa”

“Saya harus dinilai dulu baru saya bisa tahu tanggung jawab dan kesalahannya sudah baik atau belum”

UPBJJ UT Kupang dalam pengalokasian tugas dan tanggung jawab masih belum merata dimana tertumpuknya pekerjaan pada orang atau jabatan tertentu yang menyebabkan terjadinya *over load* pekerjaan pada orang tertentu dan itu menjadi tidak efektif

### 1.3. Pengelompokan menurut fungsi

Setiap orang dalam organisasi dikelompokkan menurut tugas dan fungsi masing – masing, yang berarti bahwa karyawan dengan pekerjaan yang sama dikelompokkan pada suatu bagian dari organisasi dan dipimpin oleh seorang atasan yang sama (Hari Lubis,2011;9.3). UPBJJ UT Kupang terbagi dalam dua kegiatan besar yaitu registrasi dan ujian, bantuan belajar dan layanan bahan ajar. Walaupun demikian semua staf dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tidak dibedakan berdasarkan kedua kelompok tersebut tetapi di bagi berdasarkan wilayah kabupaten yang ada di provinsi Nusa Tenggara Timur.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap seorang staf akademik UPBJJ UT Kupang menjelaskan bahwa :

“ kegiatan yang dilakukan oleh saya tidak mencerminkan adanya pekerjaan akademik tetapi hanya bersifat administratif dan karena itu kegiatan non akademik lebih banyak dari kegiatan akademik. Hal ini disebabkan pembagian pekerjaan bukan dibedakan berdasarkan fungsi dan tanggung jawab tetapi berdasarkan pada pembagian kabupaten sehingga banyak yang saya lakukan tidak bersifat akademik tetapi justru pekerjaan itu yang banyak menyita waktu saya”<sup>2</sup>

Sedangkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap seorang tenaga administrasi menjelaskan bahwa :

“ Saya tidak sepenuhnya memahami kegiatan akademik di wilayah saya tetapi karena itu tanggung jawab saya maka mau tidak mau saya harus melaksanakannya walaupun saya tahu secara akademik”<sup>3</sup>

Walaupun demikian berdasarkan wawancara yang dilakukan diketahui bahwa sebagai staf UT yang ditempatkan di UPBJJ UT Kupang semua staf mengakui bahwa bekerja di Universitas Terbuka telah seperti ini dan karena itu mereka siap untuk mengamankan pekerjaan sampai selesai.

Di UPBJJ UT Kupang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab difokuskan pada kegiatan registrasi dan ujian, serta bantuan belajar dan layanan bahan ajar namun hal ini belum berjalan dengan baik akibat adanya pembagian tugas berdasarkan wilayah bukan berdasarkan kedua pekerjaan besar itu.

## 2. Pembagian Kerja

Handoko (2007;47) mengatakan bahwa pembagian kerja adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas – tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek – aspek pekerjaan tertentu lainnya. Pembagian kerja berfungsi untuk melatih karyawan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memaksimalkan kemampuannya. Atau dengan kata lain pembagian kerja membuat orang bekerja secara efektif. Dalam pembagian kerja hal – hal yang perlu diperhatikan menurut Trisilawati (2005;14-15) melalui kajian dari beberapa ahli menetapkan indikator pembagian kerja adalah penempatan karyawan, beban kerja dan spesialisasi pekerjaan.

### 2.1. Penempatan Kerja

Penempatan menurut Rivai dan Basri (2005;170) adalah penugasan kembali seorang pada pekerjaan barunya. Para staf UPBJJ UT Kupang berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan telah merasa nyaman bekerja di pekerjaan yang ada dan pada umumnya mereka sanggup untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dengan berbagai cara yang mereka lakukan. Berikut petikan hasil wawancaranya:



“ Saya sanggup untuk bekerja dengan baik tepat pada waktunya dengan menggunakan segala kemampuan saya walaupun tidak selamanya optimal karena saya harus membagi waktu yang ada secara baik dan benar”<sup>1</sup>

Sedangkan hasil wawancara lainnya mengatakan bahwa :

“saya sanggup meskipun saya belum bisa membagi waktu untuk menyelesaikan semua pekerjaan sebagi dosen dan tugas lain yang diperbantukan kepada saya”<sup>2</sup>

## 2.2. Beban Kerja

Beban kerja menurut Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara (2007;7) adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu satuan unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Dalam lingkungan UPBJJ UT Kupang setiap staf dibagi berdasarkan wilayah kabupaten yang oleh UT disebut Penanggung jawab wilayah (PJW). Hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa beban kerja yang dipikul oleh setiap staf di UPBJJ UT Kupang sangat beragam tergantung jumlah mahasiswa yang ada di wilayah kabupaten dimana ia ditempatkan.

Hasil wawancara dengan sejumlah staf mengatakan bahwa :

“ Saya merasa sanggup untuk melaksanakan pekerjaan ini sekalipun banyak karena ini harus dilaksanakan dan sudah ditempatkan disitu sehingga mau tidak mau harus melaksanakannya”

Sumber lain menyebutkan bahwa

“Pimpinan sudah menempatkan saya di wilayah ini dan saya merasa bahwa pimpinan sudah memikirkan dan mempertimbangkan kemampuan saya”

Hal ini juga diperkuat dengan pendapat para informen yang mengatakan bahwa

“ selama saya melaksanakan pekerjaan ini saya tidak pernah dibantu oleh siapa – siapa”

Sumber lain mengatakan bahwa

“ saya tidak pernah dibantu oleh orang lain tetapi ketika saya menemui hambatan saya bertanya kepada teman lain disekitar saya”

### 2.3. Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja atau spesialisasi tugas erat kaitannya dengan penempatan kerja dari seorang pegawai. UPBJJ UT Kupang dalam melakukan penempatan pegawai melalui kajian yang baik dan hal itu terlihat dari fokusnya karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua staf selalu fokus untuk menyelesaikan pekerjaannya dan bila berhadapan dengan pekerjaan mereka selalu mencari cara terbaik untuk menyelesaikannya. Berikut petikan wawancara dengan informen :

“ Ketika berhadapan dengan pekerjaan saya mempelajari, menyiapkan data – data yang ada baru bekerja”

Sumber lain mengatakan:

Saya selalu membuat catatan pekerjaan harian yang memberikan informasi kepada saya tentang suatu pekerjaan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat disimpulkan :

1. Hubungan pelaporan di UPBJJ UT Kupang belum berjalan dengan baik
2. Belum merata alokasi tugas dan tanggung jawab di UPBJJ UT Kupang yang menyebabkan tertumpuknya pekerjaan pada orang atau jabatan tertentu
3. Belum ada pengelompokkan staf UPBJJ UT Kupang dalam tugas dan fungsi yang dijalankan

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka disarankan perlu adanya evaluasi terhadap struktur UPBJJ UT Kupang sehingga terjadi keselarasan dalam bekerja.

## Daftar Pustaka

### A. Buku - Buku

- Asang Sulaiman, 2012, *Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas, Perspektif Organisasi Publik*, Brilian Internasional, Surabaya
- Daft Richard L, 2010, *Organization Theory and Desain*, 10<sup>th</sup> edition Mason, Ohio, Cengage Learning
- Fahmi Irhan, 2012, *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*, Alfabeta, Bandung
- Frederickson George H. Kevin B. Smith, *The Public Administration Theory Primer*, Westview Press, A Member of the Perseus Books Group,
- Heene, Aine dkk, 2010, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, Reflika Aditama, Bandung
- Istianda Meida dkk, 2011, *BMP Pengembangan Organisasi*, Universitas Terbuka, Jakarta
- Handoko Hani T, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Lubis Hari, SB, 2013, *BMP Organisasi*, Universitas Terbuka, Jakarta
- Lembaga Administrasi Negara, 1992, *Performance Improvement planning, Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja ( Prestasi Kerja)* Jakarta
- Lembaga Administrasi Negara, 1999, *Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/Y/99 Tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta
- Lembaga Administrasi Negara, 2007, *Modul 2 Pelaksanaan Analisis Beban Kerja*, Departemen Dalam Negeri, Jakarta
- Marzuki, 1981, *Pengorganisasian*, Andi Offset, Yogyakarta
- Mangkunegara Anwar Prabu A.A. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosda Karya Bandung
- Miles B. Mathew, A. Michael Huberman, 1992, *Qualitative Data Analysis*, Penterjemah Tjetjep Rohendi Rohidi Analisis Data Kualitatif, UI-Press, Jakarta
- Moleong, Lexi 2010, *Metode Penelitian Kualitatif*, Rosdakarya, Bandung
- Ndraha Taliziduhu, 2005 *Teori Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta
- Pasolong, Habrani, 2013, *Teori Administrasi Publik* Alfabeta, Bandung
- Ramli Rusli, Yuniati Putri Koes Hardini, 2011, *BMP Asas – Asas Manajemen*, Universitas Terbuka, Jakarta

- Reksohadiprawiro Munawardi HAB, 2011, *BMP Administrasi Perkantoran*, Universitas Terbuka, Jakarta
- S.P.Siagian,1980,*Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta
- S.P. Siagian, 1983, *Organisasi Kepemimpinan*, Gunung Agung, Jakarta
- Salusu J. 1996, *Pengambilan Keputusan Stratejik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Salhefni dan Nurlela, 2007, *Etika Organisasi Pemerintahan*, Pusdiklat Depdiknas, Sawangan Depok
- Sobirin Achmad, 2010, *BMP Perilaku Organisasi*, Universitas Terbuka, Jakarta
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung
- Sugiyono, 2008, *Mertode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Sutarto,2006, *Dasar – dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Veithzal,Rivai dan Ahmad Fawzi Muhammad Basir, 2005, *Performance Appraisal (Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan)*, PT Radja Grafindo Persada, Jakarta

## **B. Jurnal dan Hasil Penelitian**

- Dewi Trisilawati 2005 Skripsi; Pengaruh Pembagian kerja terhadap efektifitas kerja karyawan pada bagian produksi PT DUPANTEX Kabupaten Pekalongan,Jurusan Ekonomi, Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang
- Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 3 No 2 Desember 2007
- Prayitno Hadi (2009) Pengaruh pembagian kerja terhadap efektifitas kaerja karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk, Kantor cabang syariah Medan Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan
- Prasetyaningsih,2009, Tesis; Pengaruh struktur organisasi, kepemimpinan, dan kemampuan SDM terhadap efektivitas pelayanan pensertifikatan Hak Atas Tanah pada kantor Petanahan Kabupaten Kendal, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang

## Biodata Ketua Peneliti

### A. Identitas Diri

1.	Nama Lengkap (dengan gelar)	Junus Jeschial Beliu, S.Sos,M.Si
2.	Jenis Kelamin	Laki-laki
3.	Jabatan Fungsional	Staf Pengajar
4.	NIP	198205222008011008
5.	NIDN	0022058203
6.	Tempat dan Tanggal Lahir	Soe, 22 Mei 1982
7.	E-mail	junus@ut.ac.id
8.	No. Telp/HP	085239352758
9.	Alamat Kantor	UPBJJ-UT Kupang, Jl Pulau Indah 06 Oesapa Barat
10.	No. Telp/Fax	03808553825
12.	Mata Kuliah yang Diampu	1. Adm. Kepegawaian

### B. Riwayat Pendidikan

	<b>S-1</b>	<b>S-2</b>
Perguruan Tinggi	Univeristas Nusa Cendana	Universltas Nusa Cendana
Bidang Ilmu	Administrsi Negara	Administrasi Publik
Tahun Masuk-Lulus	2001 - 2006	2011 - 2013
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Peranan Pemerintah Dalam Implementasi Perda No 5 tahun 2001 Tentang Cendana, (Studi kasus di Kec. Amanuban Barat Kab. TTS)	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Pencitraan Organisasi Publik (Studi tentang pencitraan organisasi publik UPBJJ-UT KUpang)
Nama Pembimbing/Promotor	Dr. Petrus Kase, M.Soc,sc Drs. Dominikus Fernandez, M.Si	Prof. Dr. Alo Liliweri, MS Dr. Petrus Kase, M.Soc,sc

### **C. Pengalaman Penelitian dalam 5 Tahun Terakhir**

<b>No.</b>	<b>Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Pendanaan</b>	
			<b>Sumber</b>	<b>Jml (Juta Rp)</b>
1.	2010	Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Penyimpangan UAS di Kab. Sumba Timur	UT	Rp 10.000.000

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hokum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah Fundamental.

Kupang , 25 Februari 2014  
Pengusul,

(Junus Jeschial Beliu, S.Sos,M.si)

## Lampiran 1

### **SURAT PERNYATAAN REVIEWER-1**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. Agus Joko Purwanto  
NIP : 196605081992031003  
Jabatan : Lektor Kepala pada FISIP UT

Telah menelaah laporan penelitian

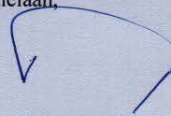
Judul : Efektivitas Struktur Organisasi UPBJ Kupang

Peneliti : Junus J. Beliu

Menyatakan bahwa laporan tersebut layak diterima sebagai laporan Penelitian.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tangerang Selatan, 15 Des 2014  
Penelaah,



Dr. Agus Joko Purwanto



Lampiran 2

A. Rincian Biaya Penelitian

Rencana biaya penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Rencana Biaya Penelitian

<b>1. Honor</b>						
Honor	Honor/Jam (Rp)	Waktu (jam/minggu)	Minggu	Honor pe Tahun (Rp)		
				Thn 1	Thn	Thn
Ketua				1.500,000		
Anggota 1				1.500,000		
SUB TOTAL (RP)				3.000,000		
<b>2. Peralatan Penunjang</b>						
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Harga Peralatan Penunjang		
				Thn 1	Thn	Thn
Peralatan Penunjang 1				2.000,000		
Peralatan Penunjang 2						
Peralatan Penunjang 3						
SUB TOTAL (RP)				2.000,000		
<b>3. Bahan Habis Pakai</b>						
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya Per Tahun (Rp)		
				Thn 1	Thn	Thn
Material 1				2.000,000		
Material 2						
Material 3						
SUB TOTAL (RP)				2. 000,000		
<b>4. Peralatan</b>						
Material	Justifikasi Perjalanan	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya Per Tahun (Rp)		
				Thn 1	Thn	Thn
Perjalanan ke tempat/kota-A	Survei/samp ling/dll			1. 000,000		
Perjalanan ke tempat/kota-n						
SUB TOTAL (RP)				1.000,000		

<b>5. Lain-lain</b>						
Kegiatan	Justifikasi	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya Per Tahun (Rp)		
				Thn 1	Th	Thn
Lain-lain (administrasi, publikasi, seminar, laporan)	survei/sampling			2.000,000		
SUB TOTAL (RP)				2. 000,000		
TOTAL ANGGARAN YANG DIPERLUKAN SETIAP TAHUN (RP)				Thn 1	Th	Thn
				10.000.000		
TOTAL ANGGARAN YANG DIPERLUKAN SELURUH TAHUN (RP)				<b>10.000.000</b>		